KỸ NĂNG QUẢN LÝ



- KHOA HỌC QUẢN LÝ
- KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Leader do the right thing

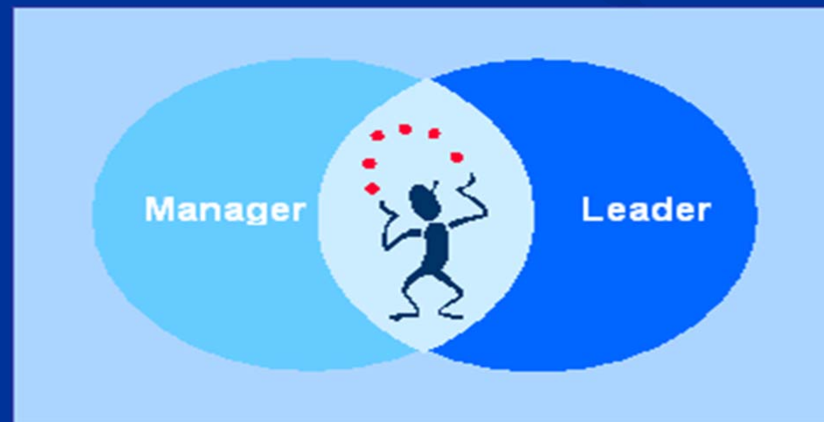
Người lãnh đạo là làm

những gì đúng, cái gì cần làm

Manager do the thing right

Người quản lý là làm

đúng những gì đề ra, những gì được yêu cầu



Lãnh đạo	Quản lý
Lãnh đạo tác động đến con người	Quản lý tác động đến công việc
Lãnh đạo làm những cái đúng	Quản lý làm đúng những cái cần làm.
Lãnh đạo đạt mục tiêu thông qua động viên, thuyết phục và khuyến khích	Quản lý đạt mục tiêu thông qua hệ thống các chính sách, mệnh lệnh, qui định hoạt động
Lãnh đạo đề ra phương hướng, viễn cảnh, chủ trương, sách lược	Quản lý đề ra kế hoạch, tổ chức thực hiện KH, giám sát, kiểm tra, đánh giá.

Q.L CẤP THẤP	Q.L CẤP GIỮA	Q.T CẤP CAO
KHẢ NĂNG TƯ DUY	KHẢ NĂNG TƯ DUY	**KHẢ NĂNG TƯ DUY**
KHẢ NĂNG NHÂN SỰ	**KHẢ NĂNG NHÂN SỰ**	KHẢ NĂNG NHÂN SỰ
KHẢ NĂNG KỸ THUẬT	KHẢ NĂNG KỸ THUẬT	KHẢ NĂNG KỸ THUẬT

1. **Kỹ năng kỹ thuật:**
   Sự hiểu biết và thành thạo về hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật
2. **Kỹ năng con người**
   Là kỹ năng làm với mọi người. Kỹ năng về khả năng, cách thức một cá nhân nhận thức về cấp trên, người ngang cấp, người cấp dưới và cũng cách thức mà người đó ứng và hành động sau đó.

   Là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức để có những hành động phù hợp.

3. Kỹ năng tư duy :

- Là khả năng bao quát được tất cả các mối quan hệ giữa một cá thể, sự kiện với tổng thể (các bộ phận, cả cộng đồng, môi trường TC, .. và nhận thức, phân tích được những nguyên nhân, yếu tố nổi bật trong bất kỳ tình huống nào.
- Sự thành công của bất cứ quyết định nào đều phụ thuộc vào kỹ năng tư duy của những người đưa ra quyết định và người chuyển quyết định thành hành động.



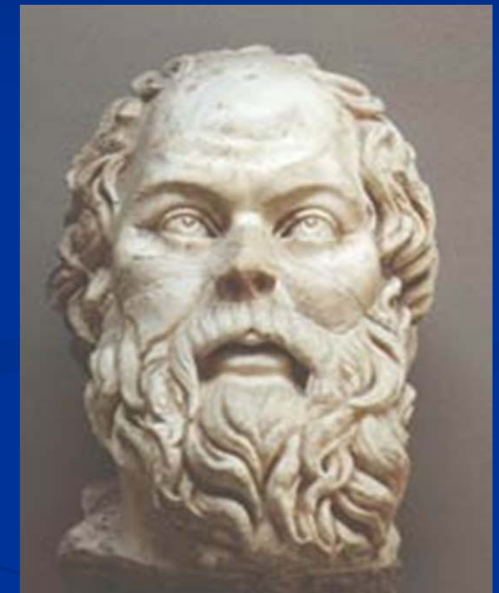


KHOA HỌC QUẢN LÝ

TƯ TƯỞNG QUẢN LÝ THỜI CỔ HY LẠP

Socrates (469 – 399 Tr.CN):

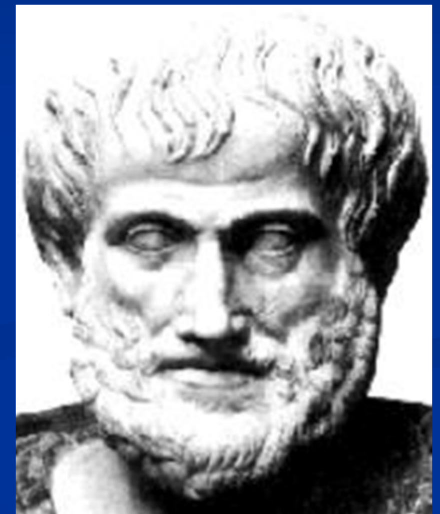
"…những người biết cách sử dụng con người sẽ điều khiển công việc hoặc cá nhân hoặc tập thể một cách sáng suốt, trong khi đó những người không biết làm như vậy, sẽ mắc phải sai lầm trong việc điều hành công việc này".



Aristote (384 – 322 Tr.CN)

- Người sáng lập ra "*chủ nghĩa duy tâm khach quan*", Tư tưởng của ông nói về *"vai trò quản lý của nhà nước và quyền lực nhà nước".*

- Ông cho rằng: hình thức *QL cao nhất là quyền lực nhà nước,* trong đó phải *loại trừ khả năng sử dụng quyền lực nhà nước một cách tư lợi*, mà phải phục vụ cho toàn xã hội.



TƯ TƯỞNG QUẢN LÍ THỜI CỔ HY LẠP

NHẬN XÉT:

- Tư tưởng quản lí của các nhà Triết học thời cổ Hy Lạp đề cập tới là *quản lí tập trung và dân chủ*, đề cao *trách nhiệm* và kiểm tra sản xuất, đánh giá, kiểm kê và trả lương theo *khoán sản phẩm*.

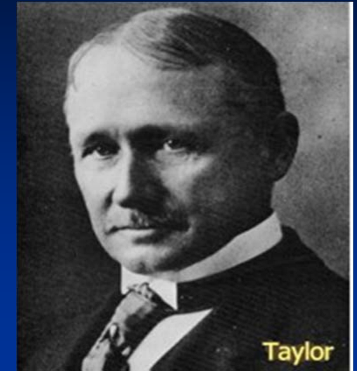
THUYẾT QUẢN LÝ THEO KHOA HỌC – HÀNH CHÍNH LÝ THUYẾT CỔ ĐIỂN

Chú trọng cấu trúc chính thức : *Phân công - Tầm hạn quyền lực - Chức năng & dây truyền hoạt động - Hệ thống kiểm soát.*

***Max Weber** (người Đức, 1864-1920) ,Mô hình QL bàn giấy* Thuyết quản lý TC : Hợp lý hóa tổ chức, Phân công lao động, quyền hạn và trách nhiệm rỏ ràng - Hệ thống chỉ huy, trật tự - *Hệ thống các văn bản, điều lệ, thủ tục.. - Luật lệ thống nhất và công bằng.*

Frederick Taylor,Tổ chức khoa học **:**

Xây dựng *định mức - Hệ thống tiêu chuẩn & huấn luyện* - Khen thưởng - *Lập kế hoạch & tổ chức các hoạt động*



Henri Fayol (1841 – 1925) 14 nguyên tắc về QL *Phân công* phù hợp, Xác định *quyền hạn và trách nhiệm* rõ, đúng mức.Duy trì *kỷ luật, Thống nhất chỉ huy*, nhất quán (một kế hoạch, một đầu mối). Xử lý hài hòa lợi ích, Trả công thỏa đáng, *Tập trung quyền lực*….



NHẬN XÉT THUYẾT QL THEO KHOA HỌC

A. TÍCH CỰC:

- Phát triển kỹ năng QL nhờ *phân công và chuyên môn hóa quá trình, quy trình lao động*, -

- Việc *tuyển chọn và đào tạo* nhân viên là quan trọng, dùng *đãi ngộ* để tăng năng suất.

- Giảm giá thành để tăng hiệu quả. Giải quyết các vấn đề QL *bằng các pp có tính hệ thống và hợp lý.*

- Xem *QL là một đối tượng nghiên cứu* khoa học.

- Thuyết chủ trương *NSLĐ sẽ cao trong một tổ chức được sắp đặt hợp lí.*
- Nó đóng góp rất nhiều trong *lí luận và thực hành* QL.
- Nhiều nguyên tắc QL vẫn còn được áp dụng.
- Các hình thức tổ chức, nguyên tắc tổ chức, quyền lực và sự ủy quyền… đang ứng dụng phổ biến hiện nay.

B. HẠN CHẾ

- Chỉ áp dụng *hiệu quả cho môi trường ổn định* ít thay đổi.

- Quá *đề cao bản chất kinh tế của con người mà đánh giá thấp nhu cầu xã hội* do vậy vấn đề nhân bản ít được quan tâm.

- Cố áp dụng nguyên tắc chung cho mọi hoàn cảnh mà *không nhận thấy tính đặc thù của môi trường*

- Quá *chú tâm đến vấn đề kỹ thuật*.

- Các *tư tưởng thiết lập trong một tổ chức ổn định, ít thay đổi*.

- Quan điểm QL cứng rắn, ít chú ý tới con người và xã hội nên dễ dẫn tới *xa rời thực tế*.

THUYẾT QL THEO QUAN ĐIỂM HÀNH VI VÀ QUAN HỆ CON NGƯỜI
THUYẾT TÂN CỖ ĐIỂN

Elton Mayo :

Trường phái quan tâm đến *các mối quan hệ của con người.* Mục tiêu là phải làm sao hài hòa giữa các *mối quan hệ tâm lý, xã hội không chính thức với cấu trúc và các mối quan hệ chính thức* trong tổ chức.

Theo A. Maslow, 5 bậc thang nhu cầu, chính là động lực thôi thúc con người hành động nhằm thỏa mản những nhu cầu.

Nhu cầu cá nhân theo Maslow và Herzberg



TỰ HOÀN THIỆN

ĐƯỢC TÔN TRỌNG

QUAN HỆ - XÃ HỘI

AN TOÀN BẢN THÂN

SINH LÝ CƠ BẢN

YẾU TỐ THÚC ĐẨY

Tạo cơ hội, điều kiện, phát hiện, khuyếnh khích

YẾU TỐ THỰC HIỆN

Ứng xử, giao tiếp,

Ổn định, chế độ, CS

Lương bổng, việc làm

Mary Parker Pollet (1868 1933)

- Lý thuyết các *quan hệ con người trong tổ chức*.
  - \+ Quan hệ giữa *công nhân với công nhân*
  - \+ Quan hệ giữa *công nhân với nhà LĐ, QL*.

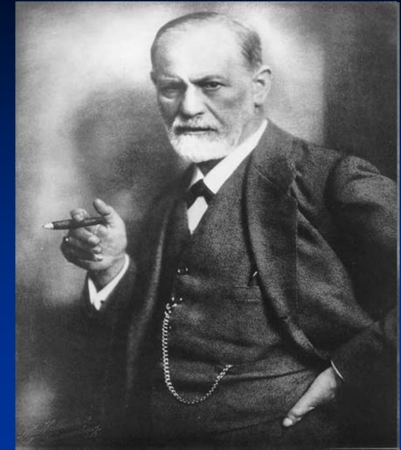
Hiệu quả lãnh đạo, quản lý phụ thuộc vào việc giải quyết các mối quan hệ này, nhà QL cần :

☞ *Quan tâm người lao động* trong quá trình giải quyết vấn đề.

☞ Phải *năng động, không quá nguyên tắc* cứng nhắc.



Douglas Mc.Gregor (1906-1964)



THUYẾT X : "Con người *kinh tế*"

QL, điều khiển và *dùng quyền lợi vật chất cùng hình phạt* để thúc đẩy người lao động.

THUYẾT Y : "Con người *xã hội*"

QL đặt sự tin cậy vào bản chất tốt đẹp của con người, *quan tâm đến tinh thần,* là yếu tố tạo động cơ làm việc.

NHẬN XÉT :

A. TÍCH CỰC :

- Quan tâm đến *yếu tố tâm lí* và những *bản tính tốt đẹp* có thể phát huy của người lao động.
- Quan tâm đến *xây dựng mối quan hệ*, bình đẳng, tôn trọng giữa nhà QL và người lao động.
- Quan tâm đến *tâm lý trong việc ra quyết định* và điều hành không lạm dụng quyền lực.
- Đề cao tính *năng động, linh hoạt* của nhà QL.

B. HẠN CHẾ :

- Chưa có cái nhìn toàn diện về người lao động.
- Tinh thần là một bước tiến về chất trong QL nhưng nó *chưa thay thế hẳn tiền đề “con người thuần túy kinh tế”*
- Con người trong hệ thống có *tác động của các yếu tố ngoại lai*, do đó chưa lý giải được đầy đủ những hiện tượng này trong thực tiễn QL.

LÝ THUYẾT HỆ THỐNG

L.P.Bertalafly từ thập kỷ 40 thế kỷ XX .

Quan điểm *hệ thống tương tác giữa các bộ phận trong và ngoài tổ chức.* Bất kỳ sự thay đổi nào của một bộ phận đều có những ảnh hưởng nhất định đến các bộ phận khác, đến toàn bộ hệ thống và ngược lại.

Quan điểm này cho rằng *tổ chức là một hệ thống mở* có cơ cấu định hướng theo mục tiêu, và các thành phần từ khi vào đến khi ra khỏi tổ chức

CÁC LÝ THUYẾT QUẢN LÝ KHÁC

Lý thuyết quản lí theo quá trình: (MBP)

- QL là một *quá trình liên tục* thực hiện các chức năng quản lý là : *lập kế hoạch, tổ chức, chỉ đạo ,kiểm tra và đánh giá.*

Lý thuyết Quản lý theo mục tiêu (MBO)

- Là phương pháp QL trong đó nhà QL *huy động mọi biện pháp, mọi cách thức để đạt được mục tiêu* đã xác định.

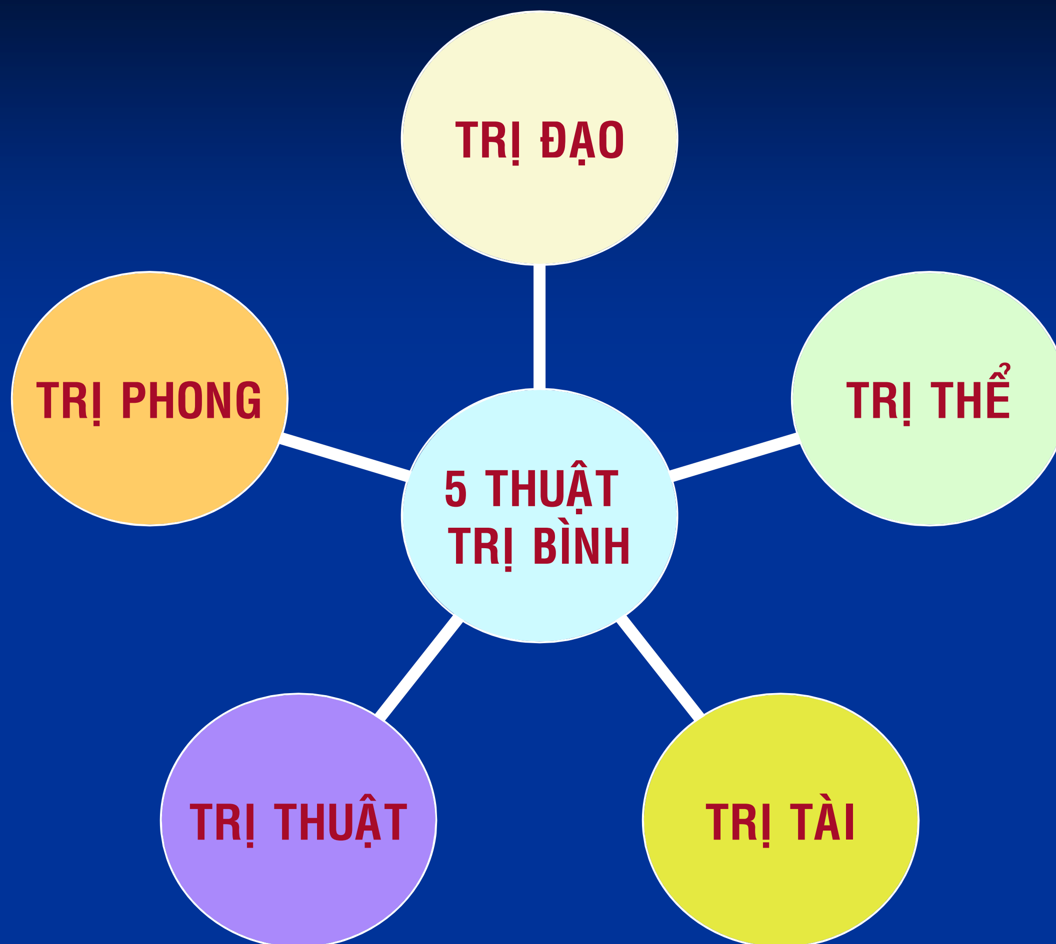




中國人民郵政
8分
祖冲之(公元429-500)數學家，精確
算出圓周率爲3.14159265
紀33.4-2
(126)1955



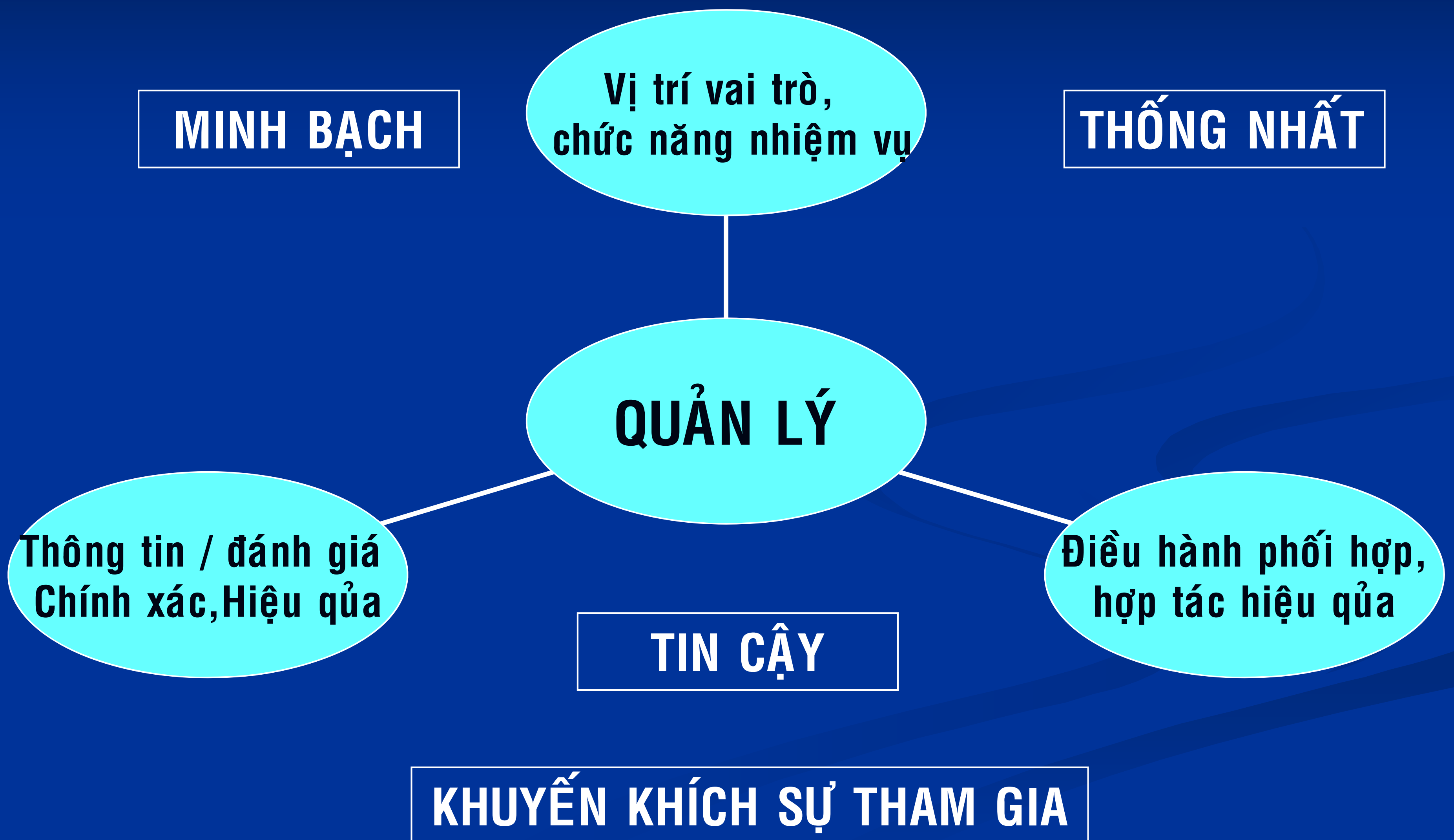




- Đạo : Định hướng.
- Thể : Bộ máy.
- Tài : Con người.
- Thuật : Điều hành
- Phong : Thích ứng

THUẬT TRỊ TRONG TỔ CHỨC QUẢN LÝ

TAM VỊ NHẤT THỂ , TỨ TRỤ TRONG QUẢN LÝ



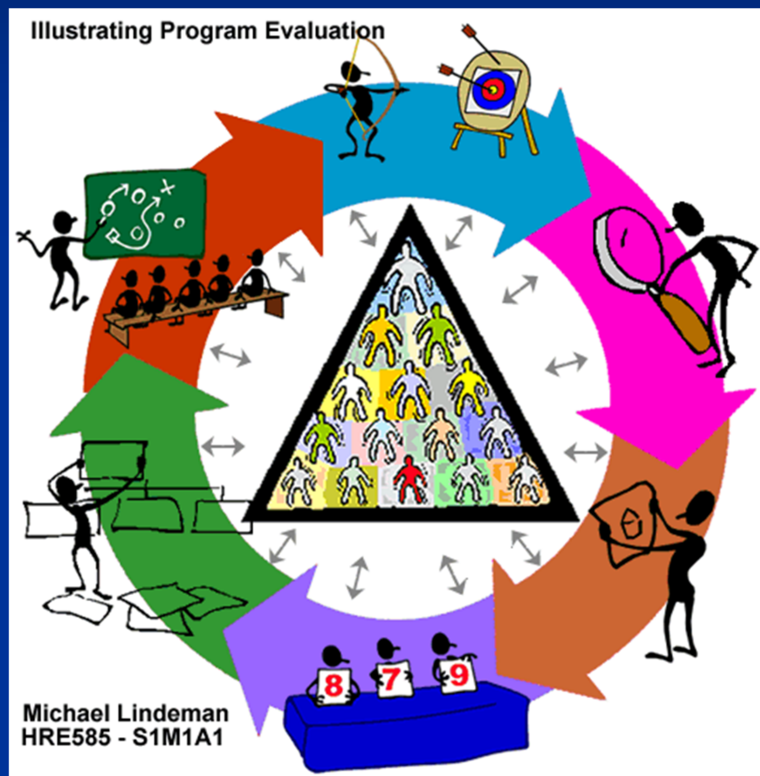
YẾU TỐ TAM THỂ - TAM TỰ CỦA CON NGƯỜI LAO ĐỘNG

THỂ LỰC
TỰ NGHIÊM



THỂ TÂM
TỰ TRỌNG

THỂ TRÍ
TỰ LẬP



KỸ NĂNG QUẢN LÝ

KHÁI NIỆM VỀ QUẢN LÝ

- Quản lý làm cho mọi người làm việc :
  Giao trách nhiệm - hoàn thành nhiệm vụ.
- Quản lý là làm cho mọi việc đã đề ra phải được thực hiện :
  XĐ việc cần làm và phải làm việc cần làm.
- Quản lý là đưa ra những quyết định đúng :
  Biết lo lắng, suy nghĩ để đưa ra những quyết định đúng.

- QL là một quá trình nhằm đạt được các mục tiêu đề ra do phối hợp hữu hiệu các nguồn lực
- QL là một hoạt động liên tục và cần thiết khi con người kết hợp với nhau trong một tổ chức.
- Quản lý là quá trình nhằm tạo nên sức mạnh gắn liền các vấn đề lại với nhau trong tổ chức và thúc đẩy các vấn đề chuyển động.
- Mục tiêu của quản là tạo ra “giá trị thặng dư” nghĩa là phải tìm ra phương thức thích hợp để thực hiện công việc nhằm đạt kết quả cao nhất với chi phí các nguồn lực ít nhất.

- Quản lý là phải biết đào tạo, bồi dưỡng, chia sẻ trách nhiệm và quyền hạn và phải biết ủy quyền:

  Bồi dưỡng cấp dưới - Tin tưởng đồng nghiệp. Không độc đoán, bao biện, biết chia sẻ trách nhiệm và uỷ quyền khi cần.
- Quản lý là phải biết thay thế các nguồn lực :

  Tìm nguồn lực thích hợp để thay thế - Đào tạo liên tục, thay thế vị trí thích hợp
- Quản lý là dám chịu trách nhiệm:

  Không “ba phải”, Không “mị dân”, Dám chịu trách nhiệm,

CHỨC NĂNG QUẢN LÝ

- Theo Plunkett và Attner (1985) là:
  - Lập kế hoạch
  - Tổ chức thực hiện
  - Bố trí nhân lực, nguồn lực
  - Chỉ đạo, theo dõi – giám sát
  - Kiểm tra – đánh giá
- Các chức năng quản lý khác là
  - Xây dựng theo dõi, thống kê báo cáo
  - Xây dựng ngân sách

LẬP KẾ HOẠCH

Lập kế hoạch là : "có những quyết định về triển khai **trước khi** triển khai" và "có những quyết định về đánh giá **trước khi** triển khai".

3 quyết định lớn về chức năng lập kế hoạch :

- QĐ **mục tiêu nào cần phải đạt.**
- QĐ **hoạt động gì cần phải thực hiện.**
- QĐ **nguồn lực cần là bao nhiêu.**

cái gì ? ở đâu ? khi nào ? bao nhiêu ?

Ai làm ? và **làm như thế nào ?**

TÌNH HÌNH -THỰC TRẠNG

KHÓ KHĂN – TỒN TẠI

Nguyên nhân 1	Nguyên nhân 2	Nguyên nhân 3
ĐÂY LÀ MỤC TIÊU 1 CẦN CAN THIỆP	ĐÂY LÀ MỤC TIÊU 2 CẦN CAN THIỆP	ĐÂY LÀ MỤC TIÊU 2 CẦN CAN THIỆP

- KN lập kế hoạch rất quan trọng để đảm bảo cho nhà quản lý có thể đưa ra những kế hoạch hợp lý và hướng toàn bộ nhân viên làm việc theo mục tiêu của kế hoạch đã định.
- Trong quá trình thực hiện kế hoạch, người quản lý sẽ cần đến những công cụ giải quyết vấn đề và khi cần thiết, phải ra và thực thi các quyết định trong quyền hạn của mình.

TỔ CHỨC THỰC HIỆN

Tổ chức thực hiện là việc tổ chức sử dụng thích hợp các nguồn lực nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức. Có 4 loại quyết định thực hiện:

- Thực hiện những hoạt động.
- Triển khai nhân lực (sử dụng có hiệu quả).
- Phân phối nguồn lực.
- Xử lý thông tin.

QĐ thực hiện các HĐ : đảm bảo rằng những HĐ cần thiết đều phải được hoàn thành đúng thời gian và có kết quả như mong muốn cả về chất lượng và số lượng.

- QĐ nhân lực : đưa nhân viên vào thực hiện những hoạt động đã định : Tổ chức - thực hiện, Chỉ đạo, theo đoi - giám sát.

  Bố trí nhân lực đòi hỏi các kỹ năng lãnh đạo để thúc đẩy tất cả mọi người hoạt động hướng tới việc đạt được mục tiêu chung.
- QĐ nguồn lực khác: nguồn lực triển khai ? vật tư , thuốc men, tiền bạc, thời gian, không gian và thông tin.

- QĐ xử lý T.tin : Thông tin liên quan đến việc đưa ra quyết định nói chung và đặc biệt đến chức năng tổ chức, chỉ đạo và kiểm tra trong công tác quản lý quá trình thực hiện kế hoạch



CHỈ ĐẠO, THEO DÕI, GIÁM SÁT

- Đề ra các chỉ tiêu, các bước hành động mà nhân viên phải tuân theo để đạt được mục tiêu của tổ chức.
- Theo dỏi – giám sát kịp thời chỉ đạo điều chỉnh, sữa chữa.
- Nhìn lại cả một chuỗi những sự kiện ngay trong đó phát hiện ra những trở ngại và hạn chế .



KiỂM TRA, ĐÁNH GIÁ

- Kiểm tra kết quả đạt được so với yêu cầu của các tiêu chuẩn qui định
- Có các quyết định về đánh giá :

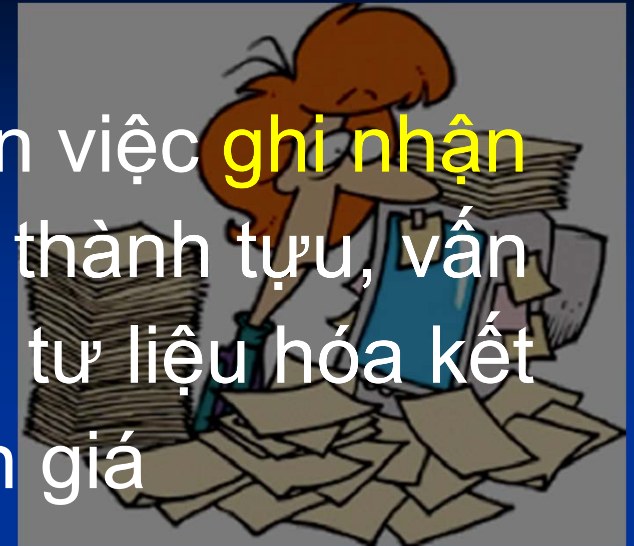
  - Hiệu quả hay kết quả đã đạt được so với mục tiêu đề ra.

  - Hiệu suất khi hoàn thành các hoạt động.

  - Tiết kiệm nguồn lực.



THỐNG KÊ – BÁO CÁO



Thống kê - báo cáo liên quan đến việc ghi nhận lại việc thực hiện các hoạt động, thành tựu, vấn đề, qui trình, v.v. nhằm mục đích tư liệu hóa kết quả hoạt động và thực hiện đánh giá

XÂY DỰNG NGÂN SÁCH :



Xây dựng ngân sách bao gồm : dự toán kinh phí, phân bổ các nguồn tài chính cho mọi hoạt động của tổ chức. Đảm bảo yêu cầu sử dụng hiệu quả ngân sách.

CÁC KỸ NĂNG QUẢN LÝ

Một nhà quản lý phải có các kỹ năng sau :

- KN kỹ thuật
- KN về con người
- KN Tư duy, khái quát hóa
- KN Chẩn đoán, dự báo
- KN Ra quyết định

KỸ NĂNG KỸ THUẬT

- Kỹ năng kỹ thuật trước hết đề cập đến chuyện làm việc với "các đồ vật" (các chu trình hay các đối tượng vật chất)
- Kỹ năng kỹ thuật bao hàm sự hiểu biết và thành thạo về một loại hình hoạt động có liên quan đến các phương pháp, các chu trình, các thủ tục hay các kỹ thuật. trong các quá trình hoạt động chuyên môn, nghiệp vụ của tổ chức.
- Kỹ năng kỹ thuật là cái quen thuộc nhất bởi vì nó cụ thể nhất . KN này là kỹ năng được đòi hỏi nhiều nhất.

KỸ NĂNG QL CON NGƯỜI

- Kỹ năng con người trước hết đề cập đến chuyện làm việc với mọi người.

- Người QL có kỹ năng con người phát triển cao là người có đủ nhạy cảm đối với những nhu cầu và động cơ của những người khác trong tổ chức.

Với sự nhạy cảm như vậy, nhà QL có khả năng và mong muốn hành động theo cách nào đó nhưng luôn tính đến nhận thức và thái độ của những người khác.

- Kỹ năng về quản lý con người : hướng dẫn, giám sát (năng suất – chất lượng), phát triển nhân lực, ..

- Ngoài ra còn là khả năng giao tiếp với người khác : Giao tiếp - ứng xử, thuyết phục, động viên, thúc đẩy…







KỸ NĂNG TƯ DUY- KHÁI QUÁT HÓA

- Kỹ năng nhận thức của người QL khi đưa ra quyết định và chuyển quyết định thành hành động.

- Kỹ năng dựa vào khả năng tưởng tượng sự kết hợp giữa các bộ phận của cơ quan, am hiểu về sự phát triển trong lĩnh vực của mình và có khả năng xây dựng kế hoạch cho tương lai.

- Khả năng nhận thức, suy nghĩ, phân tích, phán đoán logic khoa học để có những hành động hiệu quả.

KỸ NĂNG CHẨN ĐOÁN, DỰ BÁO

- Kỹ năng chẩn đoán là khả năng phân tích tình hình , xác định các nhu cầu, các vấn đề và đưa ra các giải pháp.

(Problem tree ananlysis, Fish-bone and why)

- Kỹ năng chẩn đoán là khả năng có thể đưa ra những dự báo rủi ro, những biến động, những gia định có thế tác động ảnh hưởng đến hoạt động của tổ chức.

KỸ NĂNG ĐÁNH GIÁ

- Tính hiệu quả - Khả năng đạt được mục tiêu của tổ chức hoặc tác động của tổ chức tới các đối tượng mục tiêu.

- Tính hiệu suất – Khả năng cân bằng đầu vào và đầu ra, hoặc thành tựu của các mục tiêu thông qua giá thành để đạt được mục tiêu đó.

- Khả năng xác định các nguyên nhân của thành công và thất bại kịp thời, để điều chỉnh hoạt động của tổ chức.

KỸ NĂNG RA QUYẾT ĐỊNH (các bước)

1. Thông tin cần (Knowledge):

Tính chất của công việc (khẩn cấp, quan trọng),*yêu cầu của thực tế*, *nguồn lực để thực hiện* công việc.

2. Xác định Mục tiêu (Objectives):

Xác định xem *chính xác vấn đề là gì* ? Và Nhà QL đang cố gắng *muốn đạt được điều gì*?

3. Phương án (Alternatives):
Liệt kê *các phương án có thể* chọn lựa .

4. Đánh giá và lựa chọn (Look ahead):

- *Tính khả thi* của từng phương án ?
- Các phương án sẽ được *thực hiện như thế nào*?
- Chúng sẽ *thỏa mãn các mục tiêu* đến mức độ nào?
- *Chi phí – hiệu quả* (về tài chính và những thứ khác) cho việc áp dụng mỗi phương án là bao nhiêu?

5. Hành động (Action):

Khi chọn một trong số nhiều phương án, sau đó *thực hiện và theo dỏi tiến triển* như thế nào.

6. Tính toán thời điểm ra quyết định

Để *tính toán đúng thời điểm cho ra một quyết định,* phải dựa trên những thông tin tốt nhất mà nhà QL có thể có.